

**PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN
KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA FUNGSIONAL
DI LINGKUNGAN BALAI BESAR GURU PENGGERAK
PROPINSI JAWA TIMUR**

Slamet Muharyono

slamet.muharyono83@gmail.com

Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur

Nugroho Mardi Wibowo

nugrohomardi@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The research aims to analyze the effect of mutation and career development with employee performance attachment variables, whether education and career development variables have on employee performance with employee job satisfaction as an intervening variable. This research uses quantitative descriptive methods. The number of samples in this study was 126 respondents who were employees of the East Java Provincial Center for Teacher Mobilization. The data collection technique is by administering a questionnaire with a Partial Least Square (PLS) data processing tool based on Structural Equation Model (SEM) version 4.0. The results of this research show that organizational structuring, career development and job satisfaction have a direct effect on employee performance. Apart from that, organizational organization and career development also have a direct effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *organizational structuring, career development, employee performance, job satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh restrukturisasi dan pengembangan karir dengan variabel terikat kinerja pegawai, apakah variabel restrukturisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 126 responden yang merupakan pegawai Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur. Teknik pengumpulan data dengan memberi kuesioner dengan alat olah data Partial Least Square (PLS) berbasis *Structural Equation Model* (SEM) versi 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung kinerja pegawai. Selain itu restrukturisasi organisasi dan pengembangan karir juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: restrukturisasi organisasi, pengembangan karir, kinerja pegawai, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Kebijakan restrukturisasi organisasi pada dasarnya adalah tentang mengubah atau menata ulang struktur organisasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi/satuan kerja. Dalam hal restrukturisasi organisasi/satuan kerja, peningkatan kinerja dapat dicapai dengan berbagai cara, antara lain pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, dan metode keterampilan sumber daya manusia yang lebih baik untuk mengatasi masalah kasus pada suatu organisasi/satuan kerja.

Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur sebagai salah satu organisasi yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 14 Tahun 2022 Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur merupakan organisasi gabungan dari Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P4TK) PKN dan IPS, Balai Pengembangan Balai Pengembangan Media Televisi Pendidikan dan Kebudayaan (BPMTPK) serta Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat (BP PAUD Dikmas) Propinsi Jawa Timur yang dibentuk untuk meningkatkan pemberdayaan dan pengembangan guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah di propinsi Jawa Timur.

Menurut (Jilita et al., 2019). Perubahan atau pembenahan organisasi biasa dilakukan untuk meningkatkan atau memaksimalkan kinerja perusahaan. Dalam pembenahan ini biasanya pihak manajemen melakukan perbaikan, peningkatan efisiensi, peningkatan nilai perusahaan dan penerapan kebijakan baru atau perubahan di segala bidang atau

penerapan struktur baru. Sebagai tindak lanjut dari perubahan tersebut, maka Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur melakukan perubahan struktur organisasi dengan membentuk kelompok kerja (Pokja) yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Dalam menjalankan operasional organisasi, kegiatan yang lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja pegawai Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur tercermin dari layanan yang diberikan kepada guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah di propinsi Jawa Timur dalam meningkatkan pemberdayaan dan pengembangan kompetensinya.

Menurut (Megawati et al., 2022). Kinerja aparatur merupakan salah satu indikator untuk mencapai tujuan suatu organisasi, pencapaian tujuan tersebut sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, hukum, legal serta sesuai dengan etika dan moral, kinerja menjadi tolak ukur suatu keberhasilan suatu organisasi. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah pengembangan karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, hal ini dikarenakan pegawai akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik daripada apa yang diperoleh sebelumnya baik dari aspek material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan lain sebagainya. Sedangkan hak-hak non material antara lain status sosial, perasaan bangga dan lain sebagainya. Proses pengembangan karir pegawai dapat ditempuh dengan berbagai upaya antara

lain dengan menciptakan kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, memberi status pekerjaan dan pengalaman kerja serta memberikan kekuasaan/kewenangan dalam bekerja.

Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat dalam Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur, pihak manajemen dan pegawai melaksanakan pengembangan karir yang disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi organisasi. Langkah yang dapat ditempuh oleh organisasi adalah dengan melakukan pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi.

Faktor lain yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam peningkatan kinerja organisasinya adalah faktor kepuasan kerja pegawai, hal ini dilatarbelakangi bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual. Kepuasan kerja yang telah didapatkan oleh masing-masing pegawai di dalam organisasi tempat bekerja akan membuat pegawai tersebut tetap fokus dan terus berusaha mengembangkan karirnya dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, keberhasilan pencapaian suatu visi dan misi organisasi sangat ditentukan oleh kinerja individu pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawainya, organisasi tentunya akan melakukan berbagai cara demikian juga dengan Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur memiliki kewajiban melaksanakan program dengan berbasis kinerja. Dari uraian di atas peneliti akan melakukan penelitian tentang sejauh mana restrukturisasi organisasi, pengembangan karir, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur.

TINJAUAN TEORETIS

Restrukturisasi Organisasi

Menurut (Muslimin Nulipata et.al, 2019) reorganisasi organisasi atau restrukturisasi berarti kegiatan menyusun unit-unit organisasi yang ditugaskan departemen kerja tertentu, tugas dan fungsi, yang melibatkan kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk pegawai secara keseluruhan, karena restrukturisasi birokrasi organisasi berdampak pada seluruh pegawai.

Dalam perkembangannya, suatu organisasi akan sangat mungkin mengalami perubahan, perubahan organisasi biasanya adalah merupakan konsekuensi dari perubahan jaman dan situasi umum yang terjadi di masyarakat. Perubahan suatu organisasi tidak mungkin dilakukan tanpa sebab yang pasti. Pasti terdapat hal-hal yang sangat kuat yang memaksa organisasi itu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Faktor restrukturisasi organisasi antara lain lingkungan, sasaran dan nilai, teknologi, struktur, faktor perilaku seseorang, konsultan.

Menurut Hellriegel dan Slocum (1998), terdapat 5 karakteristik dalam restrukturisasi organisasi, diantaranya yaitu: tugas, teknologi, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya organisasi. Menurut Stoner *et, al* (1996:109-112) terdapat 3 (tiga) pendekatan dalam restrukturisasi organisasi, antara lain perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan sumber daya manusia.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah serangkaian posisi atau jabatan yang dipegang oleh seorang individu selama masa jabatannya baik di bisnis swasta maupun di pemerintahan.

Menurut Sedarmayanti (2016:145) pengertian karir yaitu: 1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang; 2. Serangkaian pengalaman

peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan dan karir; 3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Pengembangan karir menurut Handoko (2011:123) menyangkut tentang upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana kariernya. Sedangkan Andrew J. Fubrin (Mangkunegara, 2011:77) memberikan pengertian pengembangan karier sebagai aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai untuk merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Melalui pengembangan karier akan memberikan petunjuk tentang siapa diantara pegawai yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan. Oleh karena itu untuk mengetahui keinginan pegawai tersebut pihak organisasi harus melakukan pengembangan karier secara efektif, sehingga pegawai tetap memiliki semangat kerja yang tinggi.

Pengembangan karir merupakan salah satu stimulus yang ditawarkan oleh perusahaan atau organisasi untuk menarik talenta dari luar, serta mempertahankan talenta atau karyawan terbaik yang mereka miliki. (Rialmi & Patoni, 2020). Pengembangan karir dapat memberikan manfaat yang berguna untuk seorang pegawai serta bagi organisasi (Busro, 2018). Manfaat pemberian pengembangan kepada karyawan, secara langsung dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Verameta et al., 2021) menemukan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Namun hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nuriyah et al., 2022), dalam penelitian tersebut ditemukan Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dimana kepuasan kerja yaitu hasil pandangan karyawan terkait bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan dalam memberi nilai penting. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Paparang et al., 2021)

Wexley dan Yukl (1984) mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya (Wijono, 2012).

Robbins (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik karakteristiknya. Menurut Hasibuan (2014), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Handoko (2014) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Luthans (2006) mengatakan terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, kondisi kerja. Harold E. Burt dalam bukunya As'ad (2000) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

a. Faktor hubungan antarpegawai, antara lain :

- 1) hubungan antara manager dengan pegawai

- 2) faktor fisis dan kondisi kerja
 - 3) hubungan sosial antara pegawai
 - 4) sugesti dari teman sekerja
 - 5) emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :
- 1) sikap orang terhadap pekerjaannya
 - 2) umur orang sewaktu bekerja
 - 3) jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar (ekstern), yang berhubungan dengan :
- 1) keadaan keluarga pegawai
 - 2) rekreasi
 - 3) pendidikan

Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2012:378) memberikan definisi kinerja karyawan (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Menurut Robbins (2007: 213), dalam prakteknya kinerja disebut dengan istilah prestasi kerja. Kinerja seorang pegawai atau karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi atau lembaga.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance*, yang berarti prestasi kerja yang dicapai seorang pegawai. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai prestasi dan hasil kerja yang maksimal, suatu organisasi atau organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi. Menurut Robbins (2006) dalam Sopiah & Sangadji (2017: 351), ada enam indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah *korelasional*. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka (*metric*) seperti jumlah penjualan, berat badan, jarak dalam bentuk kilometer, dan lain sebagainya (Suryani dan Hendryadi, 2015:170). Penelitian dilakukan pada Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur yang beralamatkan di Jalan Arhanud, Kelurahan Pendem, Kecamatan Junrejo, Kabupaten Batu. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2022 sampai dengan Januari 2023.

Dalam penelitian ini populasi yang akan diteliti adalah pegawai yang menduduki sebagai pejabat fungsional pada Balai Besar Guru Penggerak Propinsi Jawa Timur sebanyak 126 pegawai.

Uji Validitas

Menurut (Widya, 2018) validitas suatu data berkenaan dengan derajat ketepatan antara data lapangan dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas item yaitu pengujian terhadap kualitas item-itemnya yang bertujuan untuk memilih item-item yang benar-benar telah selaras dan sesuai dengan faktor yang ingin diselidiki. Berdasarkan dasar teori di atas maka ketentuan dalam uji validitas penelitian ini jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item yang diujikan valid.

Uji Reliabilitas

Menurut (Jamal et al., 2021) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika $\alpha > 0,6$ dan dikatakan tidak reliabel jika $\alpha < 0,6$. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan bantuan alat Statistik Structuran Equation Modeling (SEM) berbasis aplikasi Partian Least Square Versi 4.0 (SmartPLS 4.0).

Analisis Deskriptif

(Sugiyono, 2015) analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara

menggambarkan atau mengdeskripsikan data yang telah dikumpulkan apa adanya tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini digunakan untuk menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, menghitung nilai rata-rata, skor total, tingkat pencapaian responden (TCR) serta menginterpretasikannya. Untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan rumus berikut:

$$TCR = \frac{\text{rata-rata skor}}{5} \times 100$$

Analisis Structural Equation Model (SEM)

Pada analisis PLS, dua submodel yang sering digunakan yaitu model pengukuran (outer model) yang digunakan untuk

menguji validitas dan reliabilitas, dan model struktural (inner model) digunakan untuk menguji kausalitas atau uji hipotesis untuk menguji model prediksi (Haryono, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dapat dilihat melalui *Loading Factor* dimana (Haryono, 2016) mengungkap batas nilai yang harus terpenuhi harus lebih besar dari 0.7, dengan demikian indikator dapat dinyatakan valid. Hasil *loading factor* sebagai berikut:

Tabel Outer Loading

	Restrukturisasi Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	0.806			
X1.2	0.724			
X1.3	0.729			
X1.4	0.762			
X1.5	0.803			
X1.6	0.783			
X1.7	0.757			
X1.8	0.735			
X1.9	0.754			
X1.10	0.787			
X2.1		0.717		
X2.2		0.770		
X2.3		0.765		
X2.4		0.825		
X2.5		0.760		
X2.6		0.800		
X2.7		0.728		
X2.8		0.778		
Z.1			0.737	
Z.2			0.734	
Z.3			0.752	
Z.4			0.790	
Z.5			0.727	
Z.6			0.821	
Z.7			0.743	
Z.8			0.799	
Z.9			0.853	

Z.10			0.781	
Z.11			0.835	
Y.1				0.707
Y.2				0.764
Y.3				0.804
Y.4				0.816
Y.5				0.778
Y.6				0.786
Y.7				0.807
Y.8				0.854
Y.9				0.822
Y.10				0.830
Y.11				0.725
Y.12				0.715
Y.13				0.730
Y.14				0.741

(Sumber: Data diolah dengan *Smart PLS 4.0*)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang diteliti dinyatakan valid karena memiliki nilai

outer loading >70. Maka keseluruhan indikator dinyatakan valid

Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE Value	Standar AVE
X1 Restrukturisasi Organisasi	0.584	0.5
X2 Pengembangan Karir	0.591	0.5
Z Kepuasan Kerja	0.606	0.5
Y Kinerja Pegawai	0.609	0.5

Sumber: Data diolah menggunakan *SmartPLS 4.0*

Tabel di atas menunjukkan nilai AVE dari model penelitian. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa AVE Value untuk semua variabel penelitian telah bernilai di atas 0.5 sehingga nilai AVE untuk pengujian discriminant validity sudah memenuhi untuk pengujian selanjutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Uji Korelasi Diskriminan (*Discriminant Validity*) dengan *Fornell-Larcker Criterion*

berfungsi sebagai pengujian seberapa jauh nilai suatu konstruk berbeda dengan konstruk lain (Haryono, 2016). Jika nilai suatu konstruk dengan konstruk tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk tersebut dengan konstruk lain maka dapat diartikan bahwa, konstruk tersebut mampu mengukur fenomena yang dimaksud. Dengan berlandaskan pernyataan tersebut, maka hasil analisis Uji Korelasi Diskriminan sebagai berikut:

Tabel Fornell-Larcker Criterion Model Penelitian

	Restrukturisasi Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Restrukturisasi Organisasi (X1)	0.764			
Pengembangan Karir (X2)	0.913	0.769		
Kinerja Pegawai (Y)	0.930	0.915	0.778	

Kepuasan Kerja (Z)	0.931	0.914	0.926	0.780
--------------------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data diolah menggunakan *SmartPLS 4.0*

Tabel di atas menunjukkan nilai *Fornell-Larcker Criterion* dari model penelitian. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa nilai korelasi item-item pengukur konstruk asosiasinya lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik. Dalam hal ini nilai *FL Criterion* yang memiliki nilai tertinggi adalah Kepuasan Kerja 0.780 yang lebih besar daripada korelasi antara 3 variabel di atas. Dengan demikian, uji *Discriminant Validity* telah terpenuhi begitu pun dengan uji *Convergent Validity* sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah Valid.

Tabel Validitas Diskriminan Cross Loading

Variabel	Restrukturisasi Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	0.806	0.743	0.769	0.766
X1.2	0.724	0.660	0.690	0.689
X1.3	0.729	0.661	0.667	0.707
X1.4	0.762	0.669	0.701	0.709
X1.5	0.803	0.730	0.714	0.704
X1.6	0.783	0.733	0.738	0.740
X1.7	0.757	0.718	0.713	0.703
X1.8	0.735	0.721	0.700	0.686
X1.9	0.754	0.640	0.696	0.680
X1.10	0.787	0.694	0.723	0.716
X2.1	0.650	0.717	0.693	0.702
X2.2	0.713	0.770	0.722	0.704
X2.3	0.669	0.765	0.708	0.695
X2.4	0.729	0.825	0.738	0.732
X2.5	0.668	0.760	0.664	0.721
X2.6	0.702	0.800	0.698	0.691
X2.7	0.678	0.728	0.681	0.656
X2.8	0.698	0.778	0.714	0.704
Z.1	0.725	0.700	0.737	0.723
Z.2	0.690	0.666	0.734	0.692
Z.3	0.732	0.668	0.752	0.696
Z.4	0.765	0.754	0.790	0.758
Z.5	0.723	0.704	0.727	0.691
Z.6	0.754	0.751	0.821	0.760
Z.7	0.677	0.648	0.743	0.688
Z.8	0.699	0.757	0.799	0.709
Z.9	0.769	0.776	0.853	0.770
Z.10	0.713	0.648	0.781	0.713
Z.11	0.729	0.760	0.835	0.739
Y.1	0.676	0.704	0.669	0.707
Y.2	0.689	0.683	0.708	0.764
Y.3	0.677	0.672	0.702	0.804
Y.4	0.726	0.747	0.731	0.816
Y.5	0.717	0.687	0.696	0.778

Y.6	0.761	0.724	0.744	0.786
Y.7	0.676	0.687	0.700	0.807
Y.8	0.774	0.789	0.793	0.854
Y.9	0.749	0.740	0.747	0.822
Y.10	0.800	0.742	0.752	0.830
Y.11	0.712	0.701	0.713	0.725
Y.12	0.683	0.661	0.664	0.715
Y.13	0.724	0.709	0.708	0.730
Y.14	0.719	0.706	0.730	0.741

Berdasarkan tabel di atas, nilai *cross loading* antara korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar dari nilai konstruk dengan indikator lain. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Uji Reliabilitas

Tabel Nilai Construct Reliability and Validity Smart PLS 4.0

Variabel	Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
Restrukturisasi Organisasi (X1)	0.921	> 0,6	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0.901	> 0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.950	> 0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.935	> 0,6	Reliabel

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* semua variabel penelitian >0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Dari model diatas, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* sehingga model penelitian tersebut telah memenuhi kriteria Reliabilitas dan merupakan alat ukur yang dapat dipercaya dan handal.

:

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.902	0.900
Kepuasan Kerja (Z)	0.892	0.890

Penelitian ini menggunakan *Crobach's Alpha* dan *Composite Reliability* sebagai alat untuk mengukur reliabilitas instrumen. Ghozali dalam (Effendi, 2019) menyatakan bahwa reliabel sebuah konstruk dapat terjadi ketika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.70. sedangkan menurut (Haryono, 2016) bahwa untuk mengukur reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* lebih dari 0.70 Dengan adanya pernyataan tersebut, hasil analisis reliabilitas adalah sebagai berikut:

Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Pengujian determinasi atau *R-square* yang dilakukan guna mengetahui hubungan antar konstruk, nilai signifikansi *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen. Syarat yang berlaku ialah nilai 0.75 mengindikasikan bahwa model kuat, nilai 0.50 mengindikasikan bahwa model moderate/ sedang, dan 0.25 mengindikasikan bahwa model lemah. Nilai *R square* dalam penelitian ini dapat diamati dalam tabel sebagai berikut

Dilihat pada tabel di atas hubungan antar konstruk berdasarkan nilai *R-square Adjusted* dapat dijelaskan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,890 hal ini menunjukkan bahwa 89,0% variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel Restrukturisasi Organisasi, Pengembangan Karir, sedangkan sisanya 11,0% dipengaruhi oleh variabel lain diluar

yang diteliti. Sedangkan nilai *R-square Adjusted* variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,900 hal ini menunjukkan bahwa 90,0% variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel Restrukturisasi Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja (Z), sedangkan sisanya 10,0 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Langkah selanjutnya guna mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang sudah dimiliki adalah dengan pengujian menggunakan menu *Bootstrapping* pada Smart PLS 4.0. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Original*

Sample untuk menentukan arah positif dan negatif suatu hubungan. Untuk memahami signifikansi suatu hubungan dengan melihat nilai t-statistic harus melebihi 1,96 atau dapat dilakukan dengan melihat *P-values* yang dengan syarat angka yang dihasilkan tidak melebihi 0,05. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel Hasil Path Coefficient

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Pengaruh Langsung				
Restrukturisasi Organisasi (X1) → Kepuasan kerja (Z)	0.579	8.764	0.000	Diterima
Pengembangan Karir (X2) → Kepuasan kerja (Z)	0.386	5.862	0.000	Diterima
Restrukturisasi Organisasi (X1) → Kinerja (Y)	0.380	4.234	0.000	Diterima
Pengembangan Karir (X2) → Kinerja (Y)	0.276	3.030	0.003	Diterima
Kepuasan kerja (Z) → Kinerja (Y)	0.320	3.492	0.001	Diterima

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel di atas yaitu menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai *p values* <0.05.

Didalam penelitian ini, untuk mengetahui berhasil atau tidaknya Kepuasan Kerja dalam memediasi hubungan antara Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel Indirect Effect

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Pengaruh Tidak Langsung				
H6 X1 → Z → Y	0.185	2.940	0.003	Diterima
H7 X2 → Z → Y	0.124	3.407	0.001	Diterima

H6: Restrukturisasi Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) memiliki nilai *t statistics* sebesar **2,940** yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = **0,003** yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai *Path Coefficient* variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) adalah positif sebesar 0,185, yang artinya semakin baik nilai Restrukturisasi Organisasi (X_1), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).

H7: Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Variabel Pengembangan Karir (X_2) memiliki nilai *t statistics* sebesar **3,407** yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = **0,001** yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai *Path Coefficient* variabel Pengembangan Karir (X_2) adalah positif sebesar 0,124, yang artinya semakin baik nilai Pengembangan Karir (X_2), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).

PEMBAHASAN

Restrukturisasi Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Path Coefficient menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, pengaruh ini dapat dilihat dari variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) memiliki nilai *t statistics* sebesar 8,764 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai *Path Coefficient* variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) adalah positif sebesar 0,579, yang artinya semakin baik nilai Restrukturisasi Organisasi (X_1), maka akan semakin baik juga nilai dari Kepuasan Kerja (Z). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muslimin Nulipata, Alimatus Sahrah, Reny Yuniasanti, 2019) bahwa restrukturisasi

birokrasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai menjadi lebih tinggi. Semakin proporsional struktur birokrasi organisasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pengembangan Karir secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari tabel *Path Coefficient* menyatakan bahwa pengembangan karir secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruh ini dapat dilihat dari variabel Pengembangan Karir (X_2) memiliki nilai *t statistics* sebesar 5,862 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai *Path Coefficient* variabel Pengembangan Karir (X_2) adalah positif sebesar 0,386, yang artinya semakin baik nilai Pengembangan Karir (X_2), maka akan semakin baik juga nilai dari Kepuasan Kerja (Z). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sijaba, 2021) bahwa pengembangan karir secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Restrukturisasi Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari tabel *Path Coefficient* menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh ini dapat dilihat dari Variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) memiliki nilai *t statistics* sebesar 4,234 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai *Path Coefficient* variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) adalah positif sebesar 0,380, yang artinya semakin baik nilai Restrukturisasi Organisasi (X_1), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Majdid, 2017) bahwa restrukturisasi organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengembangan Karir secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari tabel *Path Coefficient* menyatakan bahwa pengembangan karir secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh ini dapat dilihat dari Variabel Pengembangan Karir (X_2) memiliki nilai *t statistics* sebesar 3,030 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,003 yang lebih kecil dari α = 0,05. Nilai *Path Coefficient* variabel Pengembangan Karir (X_2) adalah positif sebesar 0,276, yang artinya semakin baik nilai Pengembangan Karir (X_2), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sintaasih, 2019) bahwa pengembangan karir secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari tabel *Path Coefficient* menyatakan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh ini dapat dilihat pada variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *t statistics* sebesar 3,492 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,001 yang lebih kecil dari α = 0,05. Nilai *Path Coefficient* variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah positif sebesar 0,320, yang artinya semakin baik nilai Kepuasan Kerja (Z), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2021) bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Restrukturisasi Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil dari tabel *Indirect Effect* menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pengaruh ini dapat dilihat dari variabel Restrukturisasi Organisasi

(X_1) memiliki nilai *t statistics* sebesar 2,940 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,003 yang lebih kecil dari α = 0,05. Nilai *Path Coefficient* variabel Restrukturisasi Organisasi (X_1) adalah positif sebesar 0,185, yang artinya semakin baik nilai Restrukturisasi Organisasi (X_1), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z), pengaruh ini dapat dilihat dari variabel Pengembangan Karir (X_2) memiliki nilai *t statistics* sebesar 3,407 yang lebih besar dari nilai *t* tabel = 1,96, dan nilai *P-Values* = 0,001 yang lebih kecil dari α = 0,05. Nilai *Path Coefficient* variabel Pengembangan Karir (X_2) adalah positif sebesar 0,124, yang artinya semakin baik nilai Pengembangan Karir (X_2), maka akan semakin baik juga nilai dari Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tatminingsih, 2022) bahwa restrukturisasi organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Pengembangan Karir secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil dari tabel *Indirect Effect* menyatakan bahwa pengembangan karir secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tridayanti, 2022) bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Restrukturisasi Organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga, hipotesis pertama diterima. Artinya Restrukturisasi Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel

Pengembangan Karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga, hipotesis kedua diterima. Artinya Pengembangan Karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Restrukturisasi Organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga, hipotesis ketiga diterima. Artinya Restrukturisasi Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga, hipotesis keempat diterima. Artinya Restrukturisasi Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga, hipotesis kelima diterima. Artinya Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri* . Yogyakarta : Liberty
- Busro, M. 2018. *Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hellriegel, B.J., Slocum, J, R. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua, cetakan kedelapan belas. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali
- Jilita, G., Sendow, M. H. C., & Pandowo, . (2019). Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Employee Engagement, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Jasa Raharja Sulut The Effect Of Organizations, Employee Engagement, Work Satisfaction On Employee Performance Pt. Friendly Raharja Services. *4917 Jurnal Emba*, 7(4), 4917–4926.
- Luthans, Fred. 2012. *“Perilaku Organisasi”*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis. L. R & Jackson. H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Buku kedua.
- Megawati, E., Nurmawati, S., Tatminingsih, S., Manajemen Sumber Daya, J., Sumber Daya Aparatur, K., Organisasi, R., & Kerja Dan Kinerja, M. (2022). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur, Restrukturisasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa*. [Http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id](http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id)
- Muslimin Nulipata Et.Al. (2019). 5 Pengaruh Restrukturisasi Birokrasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Psikostudia: Jurnal Psikologi, Vol 8, No 2*(Issn: 2302-2582), 116–122.
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2022). 14 Pengaruh

- Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Mea*, Vol. 6 No. 1 (P-Issn;2541-5255e-Issn:2621-5306), 14–31.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pt. Post Indonesia Di Manado. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 2).
- Rialmi, Z., & Patoni, P. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Cimb Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan. *Jurnal Mandiri : Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 4(2), 210–221. <https://doi.org/10.33753/Mandiri.V4i2.129>
- Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sinambela, L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sopiah & Sangadji. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: ANDI
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik untuk penelitian kuantitatif : dilengkapi dengan perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Suryani, dan Hendryadi. 2015. *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi pada penelitian bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward and Gilbert, Daniel Sujak. 1996. *Managemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Statistik Nonparametris untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia* (Vol. 16, Issue 1). [Www.Bkn.Go.Id](http://www.Bkn.Go.Id)
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, PT Raja Garfindo*, Jakarta
- Wexley & Yukl. (1984). *Organizational Behavior And Personnel Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Wijono, S. (2012). *Psikologi Industri & Organisasi Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.